



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU  
SANTO FACULTAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Caso de estudio:**

**C.S. EMELEC: “El modelo Neme”**

**Maestrante: Ing. Ernesto Pólit Matamoros**

**Tutor: Ing. Giuseppe Vanoni M.**

**Marzo, 2015**

## CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante **ERNESTO ANDRES POLIT MATAMOROS**, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: **Maestría en Administración de Empresas**, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

### CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: Caso de Estudio "CLUB SPORT EMELEC: El modelo Neme", presentado por el estudiante de postgrado **ERNESTO ANDRES POLIT MATAMOROS**, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Magister en Administración de Empresas y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.



Tutor: Ing. Giuseppe Vanoni M., MBA

Samborondón, Diciembre del 2014



### **CLUB SPORT EMELEC: EL MODELO NEME**

Culminado el Clásico del Astillero, el domingo 14 de septiembre del 2014, donde Emelec sufrió la derrota por marcador de 1 a 0, el Presidente de la Institución Nassib Neme Antón, visiblemente molesto, abandonaba el estadio Monumental de Barcelona. Por su mente recorría los dos últimos clásicos en el que Emelec había obtenido la victoria, sin embargo, eso era historia, el con su experiencia sabía que los triunfos en éste tipo de partidos marcaban entusiasmo y motivación en los jugadores y que lo hecho en la primera etapa no podía desmoronarse; lo que se hacía desde la perspectiva directiva, tenía que sustentarse en lo deportivo.

#### **EL PANORAMA INICIAL PARA NEME**

“El club se encontraba en una situación muy difícil, en la cual existía una dualidad en el manejo del mismo<sup>1</sup>, por una parte estaba el Presidente del club y por otra el Presidente de la Comisión de Fútbol. Sabíamos que esto debía cambiar para generar una mejor administración de la institución, que nos permitiera ser más competitivos y crear un patrimonio deportivo que sustente la economía actual del club, de manera que se vuelva a generar credibilidad en el entorno, que nos permitiera atraer auspiciantes y lograr convocar al público nuevamente al estadio”<sup>2</sup> relataba Nassib Neme.

---

<sup>1</sup>Para 1982 una situación de renovación de dirigentes que ya tenían 32 años en la directiva generó un paro de futbolistas, generando la salida de algunos futbolistas que no accedieron a continuar en el equipo, entre ellos Lupo Quiñonez

<sup>2</sup> Entrevista a Nassib Neme Antón (julio, 2014).

De esta manera describía Nassib Neme Antón, la situación en la que encontró al C.S. Emelec durante su segunda gestión dentro de la institución, en la cual el equipo padecía una sequía importante de títulos, su situación financiera se encontraba en problemas de déficit presupuestario y el club poseía un paupérrimo patrimonio deportivo de tan sólo seis jugadores que formaban parte del club.

Luego de su regreso al club y ya como Presidente de la institución, los resultados se hicieron presentes y el club volvió a puestos estelares, peleando dos finales de campeonato, mejorando su situación administrativa y financiera, con un proyecto de renovación del estadio por realizarse, y como la “cereza del pastel”, con la consagración de campeón del torneo 2013, luego de 11 años de sequía de títulos, convirtiéndose la gestión de Neme, como una referente del fútbol ecuatoriano.

La meta trazada se había alcanzado, pero él tenía muy en claro que se debía trabajar sobre el éxito obtenido, para de esta manera mantener al equipo en posiciones estelares en este nuevo desafío que se le presentaba para el 2014, de esta manera redoblar el principal objetivo que tenía en su mente, a decir del Presidente Neme “ser nuevamente bicampeón ecuatoriano<sup>3</sup> y mantener una hegemonía deportiva con el equipo de fútbol.”

## **HISTORIA DEL CLUB SPORT EMELEC**

En el barrio conocido como del Astillero<sup>4</sup>, en la ciudad de Guayaquil, y concebido en el seno de la Empresa Eléctrica del Ecuador (EMELEC), un 28 de abril de 1929, nació el Club Sport Emelec, siendo George Lewis Capwell, miembro de la Superintendencia de la Empresa Eléctrica el fundador, de lo que se convertiría en el futuro, en equipo de fútbol **(ver anexo 1 y 2)**.

---

<sup>3</sup>El C.S. Emelec se ha coronado dos veces bicampeón del fútbol ecuatoriano, en las temporadas 1993-1994 y 2001-2002 respectivamente.

<sup>4</sup>Barrio tradicional del Guayaquil antiguo en donde se construían las embarcaciones navieras.

## **PASIÓN AZUL Y PLOMO**

“El gran amor que poseo por el C.S. Emelec, nació un 30 de agosto de 1959, cuando junto con algunos familiares, visité por primera vez el Estadio George Capwell<sup>5</sup> para ver al equipo jugar contra Barcelona S.C., en el cual Emelec se alzó con la victoria. Creo que éste fue el momento en que nació mi vínculo con el club, el cual hasta el día de hoy se mantiene, llegando a fortalecerse aún más durante mis años como dirigente”, comentaba Nassib Neme.

Luego de seguir por varios años de su juventud al club de sus amores, por prácticamente todas las canchas del país en donde el equipo tenía que disputar sus partidos, y tras volverse socio de la institución, a sus 33 años de edad, Nassib Neme Antón, comenzó sus primeros pasos en la dirigencia del club, en lo que posteriormente se convertiría en una larga trayectoria de más de 20 años dentro de la dirigencia deportiva.

## **EL COMIENZO EN LA DIRIGENCIA AZUL**

Nassib Neme Antón, se inicia dentro de la dirigencia azul en el año de 1988, precisamente el 28 de enero, en una asamblea constituyente de socios del club, donde fue elegido para que formara parte como Vocal de la Comisión de Fútbol, para ser nombrado, posteriormente, Presidente de la misma. En su debut como dirigente durante ese año, logró coronar al equipo como campeón del fútbol ecuatoriano, cerrando de esta manera una mala racha que venía arrastrando el club durante la década de los 80.

Al año siguiente deja la Presidencia de la Comisión de Fútbol para hacerse cargo del proyecto de la renovación del estadio Capwell, siendo éste uno de sus principales logros como dirigente del club.

En 1992, bajo la Presidencia de Elías Wated<sup>6</sup>, Neme es nuevamente llamado para tomar el mando de la Presidencia de la Comisión de Fútbol. Ese año logra armar

---

<sup>5</sup> Nombre que se le dio al estadio en honor al fundador del club.

<sup>6</sup> Presidente del C.S. Emelec durante los períodos 1992-1993 y 2007-2011.

un gran plantel de jugadores, que demuestran además de ser un equipo ganador, una gran calidad de juego que deleitaba a propios y extraños. Lamentablemente por cosas del deporte, el equipo debió resignarse con ser subcampeón.

Al año siguiente mantiene la base del equipo y logra coronarse campeón en la última fecha del torneo tras ganar de visitante al Green Cross, con gol agónico de Iván Hurtado<sup>7</sup> de tiro libre, obteniendo de esta manera la séptima corona del club. En 1994, debe dejar su puesto debido a que pierden las elecciones institucionales, y Enrique Ponce Luque es elegido como nuevo Presidente del club junto a un nuevo grupo de trabajo, entre ellos el banquero Fernando Aspiazu, como Presidente de la Comisión de Fútbol.

### **PRIMERA GESTIÓN: DIVISIÓN EN EL PODER**

Según cuenta Neme, desde su llegada al club, tuvo que saber sobrellevar la forma en que había sido estructurado el mismo, desde hace muchos años atrás, prácticamente desde la fundación del mismo. El poder dentro club se encontraba estructurado en forma dual, es decir, el Presidente del club quien respondía institucionalmente, y el Presidente de la Comisión de Fútbol quien respondía por todo lo referente al fútbol. Según Neme, “esta situación creaba problemas políticos y jurídicos dentro del club, es más, a mí me tocó vivir muchos problemas en este aspecto, pero supe mantenerlos casa adentro y pude sobrellevarlos de la mejor manera. Encontraba muy difícil poder entender que el Presidente del club se encontrara ajeno a lo que sucedía con el equipo de fútbol, pero era algo que se venía dando en la institución desde su fundación y tenía que adaptarme a esta situación”.

Neme tenía claro lo que se necesitaba para poder revertir esta situación, en la que los puntos de discrepancia entre el Presidente del Club y el Presidente de la Comisión de futbol, se encontraban afectando a la institución desde el ámbito organizacional hasta lo deportivo. Lamentablemente no tuvo el tiempo necesario

---

<sup>7</sup> Jugador del C.S. Emelec (Período 1992-1995).

para poder concretar su idea, pero tenía presente que si regresaba a Emelec en un futuro, este tema tendría que ser mejorado o solucionado, para de esta manera poder crear una estructura organizacional en la que el club monte sus bases para buscar una hegemonía deportiva dentro del fútbol, que le permita mantener al equipo entre los primeros lugares dentro del torneo local y ser competitivo a nivel internacional.

En el tema financiero, específicamente en el manejo del presupuesto anual, desde que Neme empezó a formar parte de la dirigencia del club, conoció como se manejaban las cosas en este ámbito. “Al momento de estructurar el presupuesto anual del equipo, se revisaban todos los posibles ingresos durante el año, y se calculaba el déficit presupuestario que existía. Luego de definir este valor, se financiaba por medio de aportes por parte de miembros de la directiva, ya sea a través de préstamos a la institución, sin intereses, o en forma de donaciones”. Definir claramente estos valores al comienzo de una campaña, es lo que Emelec había institucionalizado, para de esta manera evitar déficits al final de la temporada, que puedan afectar al entorno del plantel.

Con respecto al manejo de los ingresos del club, “todo lo manejábamos de forma directa, es decir, no existía una sectorización de los ingresos. El plantel de fútbol, el estadio, los pagos administrativos y el mantenimiento de las infraestructuras deportivas que posee el club, eran alimentados por los diferentes ingresos que manejábamos, ya sean por taquilla, auspiciantes, y alícuotas por parte de los propietarios de suite del estadio”, comentaba Neme. Dentro del área administrativa, se conocía que uno de los pilares fundamentales para la promoción del equipo era la creación de un departamento de marketing. Lamentablemente en este período no se contaba con un departamento especializado en esta área, sino más bien, era manejado de manera limitada por 3 o 4 directivos del club, que aportaban en lo que podían.

En relación al tema estrictamente deportivo, en el cual Neme desempeñó sus funciones durante este primer período en la dirigencia del club, la filosofía que aplicaba dentro de sus equipos como Presidente de la Comisión de Fútbol, dejaba

un modelo claro a seguir. Neme comentaba que al momento de buscar un posible jugador para unirse a filas del club, éste debía cumplir con una serie de requerimientos además de la calidad de juego. “Sin duda es clave dentro de las condiciones de un jugador, que su nivel técnico sea alto, sino que se dedique a otro deporte; pero mis jugadores de fútbol primero que todo deben ser atletas, su capacidad física es primordial para cumplir con el rigor de las exigencias del equipo, además de eso, debe de poseer una capacidad de adaptarse tácticamente a lo que el cuerpo técnico les pida, y finalmente su condición psicológica es fundamental. Es importante conocer su capacidad de rendimiento individual y colectivo”.

Según Aurelio Paredes, periodista deportivo con gran conocimiento de la historia del C.S. Emelec, “NassibNeme cambió las bases de la contratación de jugadores en el país, en las cuales usualmente se contratan a jugadores de experiencia y reconocidos internacionalmente, los cuales venían normalmente a terminar sus carreras en el Ecuador. “Esta vez, se cambió la fórmula y Neme contrató a un técnico sin mucha experiencia como Salvador Capitano<sup>8</sup>, y formó la base del equipo con jugadores jóvenes que habían sobresalido durante el preolímpico jugado en Paraguay en 1992, con lo que consolidó un gran proceso que a la postre daría sus frutos coronándose campeón ecuatoriano y siendo este equipo la base de la selección ecuatoriana de fútbol.”

Estas fueron las bases en que se sustentó la primera gestión del Ing. Nassib Neme dentro del C.S. Emelec, en la que según comentarios de periodistas reconocidos por la afición y en el mundo deportivo como Carlos Víctor Morales y Andrés Guschmer coincidían que, “si no hubiera existido el cambio de mando en las elecciones de 1994, podría haber sido una generación de oro dentro de la institución azul, gracias al gran plantel de jugadores que poseía y al gran trabajo de la directiva”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Director Técnico del C.S. Emelec durante el período 1992-1994.

<sup>9</sup> Entrevista a Andrés Guschmer y Carlos Víctor Morales (Agosto 2014).



Pero esa tarea exitosa, fue ingrata para Neme, pues a pesar de ello, cuando en 1994 se lanzó a las elecciones, perdió ante la otra lista que tenía como fórmula a Enrique Ponce Luque en la presidencia del club y Fernando Aspiazu Seminario, como presidente de la Comisión de Fútbol, que fue un dirigente de gran poder económico que prometía contrataciones de fábula que no dieron resultados. “¿Por qué no seguir con un dirigente probado que tenía éxito para aventurarse con otro que vislumbraba una gestión mejor? La explicación está en que en el fútbol no siempre mandan los resultados y las buenas gestiones, sino que pesan las cuestiones institucionales del club. Por cuestiones de estatutos en Emelec votaban los socios de la institución, que en su gran mayoría eran los empleados de la Empresa Eléctrica (institución de la que nació el club) y quien terciaba ante Neme, era el presidente de esa Institución. Entonces se votó por el jefe en vez de votar por quien dio triunfos deportivos. Esto hizo que Neme se alejara por muchos años del fútbol”, explicaba el periodista Aurelio Paredes.

### **SEQUÍA DE TÍTULOS**

Durante una década el C.S. Emelec experimentó la mayor sequía de títulos de su historia, cuando en el 2002 dio por última vez una vuelta olímpica en su casa frente al Aucas, en un partido agónico que se decidió en el último minuto del encuentro gracias al gol de chilena del zaguero Augusto Poroso<sup>10</sup>.

Fueron diez años en que el equipo no logró levantar la anhelada copa de campeón, creándose en su dirigencia, jugadores e hinchada un sentimiento de descontento y frustración, ya que en varios torneos de la copa Pilsener,<sup>11</sup> el equipo peleó los primeros lugares e incluso las finales del 2010 y 2011<sup>12</sup>, en las que sucumbió ante Liga de Quito y Deportivo Quito respectivamente, quedando así relegado a conformarse con el subcampeonato en ambos torneos (**ver anexo 3**).

Emelec padeció varios inconvenientes durante los años 2003, 2004 y 2005, en los cuales los resultados positivos fueron adversos al club, durante la dirigencia de

---

<sup>10</sup>Jugador del C.S. Emelec(Período 1993-2004).

<sup>11</sup> Nombre debido al auspicio de la empresa Cervecería Nacional con su marca de “Pilsener”..

<sup>12</sup> Finales logradas durante el período de Nassib Neme como Presidente del Club.

Don Enrique Ponce Luque<sup>13</sup> y la de Jorge Arosemena<sup>14</sup>. En el 2006 el equipo estuvo a punto de coronarse campeón, pero solo debió de conformarse con el subcampeonato. Los dos años siguientes, 2007 y 2008, fueron fatídicos para la institución debido a la mala dirección por parte de la dirigencia de Elías Wated<sup>15</sup>, dando como resultado que el equipo no se clasifique a la liguilla final en ambos años.

Cuando se le pregunta a Nassib Neme, sobre su opinión acerca de cuáles fueron los motivos por los cuales Emelec sufrió tanto durante estos años, prefiere mantenerse al margen de cualquier opinión en concreto, “no puedo opinar de algo que no conocía a la interna, yo en esas épocas vivía fuera del país y venía muy poco al Ecuador. Estaba al tanto del torneo local y de los resultados que obtenía el equipo, pero simplemente como un hincha más, no poseía información de lo que pasaba a la interna del club”.

A pesar de esto, dentro de su experiencia como empresario la cual ha sabido llevarla de gran manera a lo deportivo, supo agregar: “seguramente las cosas en su estructura no estaban bien, era algo que se venía venir al seguir manejando al equipo de manera dual, es algo que tenía claro debía de cambiarse para mejorar la riendas del club. Los jugadores se iban sin ganas de quedarse, a pesar de que no eran vendidos, por ejemplo jugadores Walter Ayoví<sup>16</sup> y Carlos Hidalgo<sup>17</sup>, se fueron en su mejor momento”

## **EL REGRESO AL “BOMBILLO”**

En el año 2009<sup>18</sup>, Nassib Neme regresa a la dirigencia después de casi 16 años de ausencia, esta vez por pedido de Elías Wated quien se desempeñaba como Presidente de la institución, para que se hiciera cargo nuevamente de la Presidencia de la Comisión de Fútbol. Emelec gana la primera etapa del torneo,

---

<sup>13</sup>Presidente del C.S. Emelec durante el período 1994-2003

<sup>14</sup> Presidente del C.S. Emelec durante el período 2004-2005

<sup>15</sup>Presidente del C.S. Emelec durante el período 2001-2011

<sup>16</sup> Jugador del C.S. Emelec(Período 2000-2002).

<sup>17</sup> Jugador del C.S. Emelec (Período 1996-2003).

<sup>18</sup> Año en el cual el C.S. Emelec cumple 80 años de su fundación (28 de abril de 1929).

además consigue la mayor cantidad del total de puntos disputados, aunque por la modalidad del campeonato en aquel año termina en tercer puesto **(ver anexo 4)**.

Al año siguiente, gana la primera etapa del campeonato ecuatoriano 2010, clasificándose a la final del torneo, de igual forma que el año anterior suma la mayor cantidad de puntos disputados al final del año, pero al disputar la final con Liga de Quito, ganador de la segunda etapa del campeonato, una vez más debió conformarse con el subcampeonato.

Para el campeonato del 2011, año en que Neme asume la Presidencia del club, al igual que en los dos años anteriores, el equipo gana la primera etapa y consigue la mayor cantidad de puntos, clasificándose nuevamente a la final del torneo, esta vez frente al Deportivo Quito, el cual derrota a la escuadra eléctrica en Quito y Guayaquil coronándose campeón **(ver anexo 5)**.

Al llegar el año 2012, Emelec empieza nuevamente a dar pelea en los primeros lugares, esta vez junto a su eterno rival, el Barcelona S.C. El equipo torero gana la primera etapa asegurándose su presencia en la final del torneo. Emelec busca exhaustivamente ganar la segunda etapa para de esta manera forzar a jugarse un “Clásico del Astillero”<sup>19</sup> en la final del torneo, pero una serie de malos resultados, especialmente el último clásico jugado en el Estadio Monumental<sup>20</sup>, el cual fue ganado por el equipo amarillo, relega a Emelec a un segundo puesto y le otorga la segunda etapa al Barcelona, evitando de esta manera que se juegue una final, coronándolo automáticamente campeón del Fútbol Ecuatoriano 2012 **(ver anexo 6)**.

---

<sup>19</sup> Es el partido más importante del Fútbol Ecuatoriano, disputado entre el C.S. Emelec y Barcelona S.C. Su nombre se debe a que es jugado por los dos de los equipos más importantes de la ciudad de Guayaquil, puerto principal del Ecuador. La FIFA lo reconoció como el derbi más tradicional del Ecuador.

<sup>20</sup>El Estadio Monumental Isidro Romero Carbo, es un estadio de fútbol que se encuentra ubicado en la Avenida Barcelona, entre el barrio San Eduardo y el barrio Bellavista, al oeste de la ciudad de Guayaquil, Ecuador; siendo propiedad de Barcelona Sporting Club.

## **SEGUNDA GESTIÓN: UNIFICANDO EL PODER**

A su regreso a Emelec, Nassib Neme encontró una institución que sufría aún una división organizacional<sup>21</sup>, con problemas financieros, sin buenos resultados en lo deportivo, y sin un patrimonio deportivo que ayude a sustentar el proyecto que tenía en mente para lograr colocar al club nuevamente en los primeros sitios del fútbol ecuatoriano.

“El equipo se encontraba en una situación muy difícil, tan sólo 6 jugadores eran propiedad del club y los resultados deportivos no se estaban dando, nos tocó empezar prácticamente de cero a reconstruir las bases del equipo de fútbol para de esta manera empezar generar credibilidad en el entorno, conseguir auspiciantes que creyeran en el proyecto y lograr entusiasmar al público para que acuda al estadio”, fueron las palabras de Neme, para definir la situación en la cual encontraba el club luego de 16 años de ausencia en el ámbito deportivo.

Otro ejemplo de esto era que existía un litigio legal del Polideportivo Los Samanes con el ISSFA, por una deuda de alquiler de \$270.000. Según Neme “el conflicto jurídico tiene un juicio de competencia, aún por ventilarse. Los intentos de cobro del ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas) en los montos que pretende, se basa en un contrato jurídicamente ilegal, pues se consagra un incremento del 30% anual en dólares por el arrendamiento de Los Samanes, lo cual está constitucionalmente prohibido”.

Luego de ser elegido como Presidente de la Institución en mayo del 2011, Neme tenía claro su primer paso a seguir, terminar con la dualidad en el manejo del club. “Sabíamos que algunas cosas debían de cambiar dentro de la estructura del club, pero principalmente el primer paso a seguir, era la disolución de la dualidad que existía en el manejo del club y del equipo de fútbol. El Presidente del equipo debía estar al tanto de todo lo referente al fútbol y manejar por completo las riendas del equipo, así como las de la institución. Vamos a dar prioridad al fútbol, lo que

---

<sup>21</sup>En 1982 tras 32 años de dirigencia sin cambio de mando el club sufrió un paro de deportistas que dio como resultado la renuncia de muchos de ellos, entre esos la del goleador Lu po Quiñonez

significa mejorar la infraestructura deportiva, poseer tranquilidad alrededor del plantel, mantener una institución sana sin cantidad de juicios que se acumulan por motivo de errores pasados, ya sea por falta de delicadeza o de responsabilidad de dirigencias pasadas frente a las que vienen”.

Por este motivo, propone una reforma dentro de los estatutos del club, la cual fue aceptada en la Asamblea Constituyente de Socios de enero del 2012, en donde queda legalizado que el Presidente de la Institución, asuma el control absoluto de todo lo referente al club y al equipo de fútbol. De esta manera, prácticamente se elimina al Presidente de la Comisión de Fútbol, cargo que recayó directamente en manos del Presidente del club.

Neme comenzó a crear planes institucionales en lo administrativo y en lo deportivo, desarrollando aspectos varios como marketing para conseguir auspiciantes, venta de derechos de televisión, manejo de las divisiones formativas, contrataciones nacionales y extranjeras, venta de jugadores entre otras actividades. Dentro de la parte financiera, el club se siguió manejando de la misma manera que en la gestión anterior, con respecto al presupuesto anual, en el cual se realiza una proyección de los gastos que se incurrirán durante el año, que sean necesarios para el funcionamiento del plantel de fútbol. Cualquier déficit que se presentara afrontado por la dirigencia, para de esta manera dejar cubierto todos los gastos necesarios durante el año. “El mecenazgo siempre se ha manejado dentro del club, desde su fundación y creo que lo seguiremos haciendo así. Debido a que el club no se considera sujeto a crédito por parte de las entidades bancarias, los directivos somos los que asumimos esa responsabilidad y nos damos como garantía en beneficio de las necesidades del club”, acota Neme.

Referente al manejo de los ingresos del club, y gracias al control total que poseía como Presidente del mismo, Neme logró reestructurar la utilización de los mismos. Anteriormente durante su primera gestión todo se lo manejó de forma directa, ya que no existía una distribución establecida para los ingresos del club. Dentro de

este nuevo modelo de gestión establecido, los ingresos han sido distribuidos de la siguiente manera:

- Los derechos de televisión son uno de los aportes más importantes al club, los cuales se encuentran destinados al equipo de fútbol.
- La taquilla del estadio, la cual representa un 20% del presupuesto anual del equipo de fútbol, va dirigida enteramente a este sector.
- Las aportaciones de los diferentes auspiciantes con los que cuenta el club, van dirigidos al equipo de fútbol. Dentro de ellos se encuentran auspiciantes estatales y privados, los cuales aportan al club con alrededor del 15% de su presupuesto futbolístico **(ver anexo 7)**.
- Ingresos por venta de jugadores son destinados para el fútbol y en una proporción para gastos administrativos del club.
- Ingresos por la pantalla y publicidad electrónica dentro del estadio, son destinados para el fútbol y un porcentaje va para las divisiones inferiores y equipo de reservas (aproximadamente \$550.000 al año)<sup>22</sup>.
- Las alcúotas mensuales que pagan los propietarios de suite y palcos dentro del estadio, van directamente para el mantenimiento y adecuaciones del mismo.
- Las mensualidades<sup>23</sup> pagadas por parte de los socios del plantel, van dirigidas a cubrir los gastos administrativos de la institución, otras infraestructuras como el complejo de samanes y para el financiamiento de otras disciplinas en las que participe el club.

Debido a la necesidad de buscar un incremento en los ingresos por parte del club, el Presidente Neme decidió empezar el proyecto de remodelación y expansión del estadio<sup>24</sup>, con el cual espera aumentar su capacidad actual a 40.000 aficionados, proyecto el cual se pretende esté completamente terminado para el año 2016.

---

<sup>22</sup> Este valor cubre indumentaria, transporte, pasajes, alojamiento y alimentación de los deportistas y cuerpo técnico.

<sup>23</sup> El costo de inscripción para ser socio del C.S. Emelec es de \$50, con mensualidades de \$8.

<sup>24</sup> El costo del proyecto será de aproximadamente 17 millones de dólares.

En busca de mejorar la promoción de Emelec como marca, se estableció un nuevo Departamento de Marketing, en el cual a diferencia de años anteriores, contaba con profesionales especializados en esta área, los cuales manejaron la publicidad del club, con la supervisión de dos o tres directivos.

Según el Presidente Neme, uno de los activos más grandes que posee el club, es el patrimonio deportivo del mismo, el cual está valorado en 30 millones de dólares. Vale recalcar que esto no significa que el presupuesto de la nómina de jugadores del plantel sea de 30 millones, sino que este es el valor total por el cual está cotizada la plantilla de jugadores dentro del mercado de pases. Gracias a este patrimonio deportivo, el club logra sustentar cualquier tipo déficit de liquidez que pueda presentarse. “Desde que estamos en la presente gestión del club desde el 2009, hemos llegado a vender 5 jugadores, lo que nos ha alcanzado para comprar 59 jugadores y solventar los gastos administrativos del club”, comentaba Neme.

En el plano deportivo, Neme se mantuvo con la misma filosofía que manejó en su gestión anterior con respecto a la contratación de jugadores, de acuerdo a sus capacidades atléticas y técnicas. Referente al desempeño del equipo, Neme aseguraba: “Hemos logrado consolidar un gran plantel de jugadores, los cuales vienen dándole buenos resultados al club, nos mantenemos peleando los primeros lugares en los últimos años, lo que nos demuestra que se viene trabajando de buena manera y los resultados vendrán por si solos”.

Las divisiones inferiores es otra de las bases en las que se fundamenta el éxito del club en lo deportivo, ya que Emelec es uno de los clubes que más oportunidad les da a sus jugadores de la cantera, además de los jugadores que juegan en el torneo de reservas. La Comisión de Fútbol es manejada por Sr. Marcelo Alvear y en la parte Técnica el Prof. Paúl Alarcón.

En lo que respecta a otras disciplinas deportivas el club licencia estos deportes, es decir, directivos se comunican con los encargados de cada disciplina para el manejo del equipo. En este sentido el club aporta con indumentaria, pasajes y lo que sea posible de acuerdo al presupuesto que se maneje. Para Neme,

“lamentablemente el resto de disciplinas no tiene la misma visión y captación del fútbol, el cual es el único deporte profesional del país. Creo que se necesita mantener variedad de disciplinas, por esto motivo en Emelec apoyamos en todo lo que nos sea posible para sacar adelante a más deportes además del fútbol. Lo que si es que no permitiremos que personas que quieren jugar a dirigentes deportivos con plata del fútbol para otros deportes, tengan cabida en el club”.

### **LA ESTRELLA 11 DEL BOMBILLO**

Definitivamente Nassib Neme sabía que se encontraba en el camino correcto para buscar la obtención de un título, que había sido esquivo para la institución desde hace ya once años. Pero luego de casi cinco años desde su regreso a la dirigencia azul, y tres años como Presidente del club, logra consagrar al equipo campeón del torneo ecuatoriano de fútbol 2013.

“Tenía claro que las cosas se estaban realizando de la mejor manera por parte de todos los que conformamos la directiva del club, cuerpo técnico y jugadores. Este era un proceso que tarde o temprano pagaría sus frutos; estamos muy contentos de haber logrado coronarnos campeón y poderle dar una gran alegría a esta hinchada que nos ha acompañado en los buenos y malos momentos desde que formamos parte de esta directiva”, fueron las palabras de emoción de Neme luego de la consagración del título número once para las vitrinas del club.

El C.S. Emelec termina el campeonato con un puntaje acumulado de 88 puntos +37 goles a favor, obteniendo una ventaja de 15 puntos sobre el Independiente del Valle, quién obtuvo 73 puntos y +22 goles a favor, obteniendo el subcampeonato **(ver anexo 8)**.

### **LA FILOSOFÍA DEL TURCO<sup>25</sup>**

Han existido varios cambios dentro de las dos gestiones que Nassib Neme ha estado dentro de la directiva del club, en la que actualmente como Presidente

---

<sup>25</sup>Sobrenombre con el cual se conoce a Nassib Neme Antón, debido a su descendencia libanesa.



posee un mayor control de las gestiones que se realizan en el club. Lo que si deja muy en claro e indica que ha sido su única premisa de el principio hasta los actuales momentos, es que nunca he escuchado al hincha y a los socios, “considero que es lo más sano que he realizado en mi carrera como dirigente, debido a que a una institución como Emelec, hay que manejarla desde el punto de vista de dirigente y empresario, no como hincha del club. Creo que en esto hemos tenido la fortaleza necesaria para en los momentos duros salir adelante y actualmente gozar de la hegemonía deportiva que hemos llegado a alcanzar”, asegura Neme.

A decir de Aurelio Paredes “Una de las ventajas de Neme es que es un buen administrador y ha manejado al club como una empresa, lo cual hace que elabore un plan de acción en base a un presupuesto al que trata de respetar a raja tabla. Gasta lo que puede gastar y no incurre en deudas que desequilibren a la institución. Antes de su periodo solo había deudas, él ha ido pagando, logrando un crecimiento institucional sólido, casi libre de deudas y proyectado a tener un mejor desempeño. Y eso se logra con una economía solvente, con proyectos duraderos y exitosos”

Esa política, inicialmente le creó problemas, pues fue objeto de críticas duras por parte de la prensa y los propios hinchas que lo tildaban de ‘tacaño’. Él no entró en polémicas, ni discusiones, se limitó a trabajar en su proyecto de la forma que estimó conveniente y hoy quienes antes lo criticaron, comprenden que dentro del éxito también está el saber administrar.

Otro mérito de Neme según el reconocido periodista deportivo, Diego Arcos, es el saber manejarse con la prensa deportiva. “Por lo regular otros dirigentes entran en polémicas que desgastan, difundiendo todos sus problemas a la luz pública creando inestabilidad dentro del grupo. Neme se maneja diferente. Él al mantenerse en perfil bajo y resolver los problemas del grupo a la interna, no publicitando las crisis, hace que el equipo tenga la calma necesaria para poder trabajar, sin estar continuamente en el ojo del huracán, lo cual crea una presión externa extra, que no es necesaria en un equipo de fútbol”, comenta Arcos.

## **LOS NUEVOS RETOS DEL BOMBILLO**

El 2013 llegó a ser el año de la consagración azul, luego de conseguir el título de campeón por undécima ocasión en su historia. Luego de algunos meses de la algarabía de la celebración, el Presidente del Club, Ing. Nassib Neme, se encontraba nuevamente con las mismas incógnitas con las cuales empezó a enfrentar el torneo anterior. ¿Cómo mantener al equipo en los sitios principales en el torneo?, ¿cómo lidiar con las bajas causadas por traspasos o terminaciones de contrato de algunos jugadores del Club?, ¿cómo conseguir los recursos necesarios para armar un equipo competitivo para las competencias internacionales? Todas estas eran algunas de las preguntas que rondaban en las cabezas de Neme y del resto de su equipo directivo, en busca de encontrar las mejores respuestas, que le permitieran al club lograr las metas propuestas para este nuevo año, que según Neme serían, “buscar el bicampeonato y lograr llegar a instancias decisivas en los dos torneos internacionales como lo son la Copa Libertadores de América y la Copa Nissan Sudamericana”.

## ANEXOS

### ANEXO 1. George Lewis Capwell: Fundador del C.S. Emelec



“El gringo guayaquileño”, como era conocido por los medios de la época, era un norteamericano de impresionante estampa y carácter fuerte, deportista por devoción y principios, que practicaba varios deporte como la natación, básquet, hándbol y béisbol, su anhelo era que los empleados de la empresa en que laboraba conformaran un club deportivo.

**Fuente:** [www.emelec.com.ec](http://www.emelec.com.ec)

## ANEXO 2. Acta de fundación del C.S. Emelec



La declaración del periodista Mario Valdez Zeballos, en su obra titulada "Emelec su historia" editado en 1983, detalla con precisión los acontecimientos de la Asamblea de aquel 28 de abril de 1929. Dicha Asamblea, la cual fue presidida por Capwell, luego de las deliberaciones pertinentes por parte de todos los presentes, dispuso por conformidad, nombrar al club con el nombre de EMELEC. Acto seguido, relata el libro de Valdez, se procedió a la elección de los miembros del Directorio que condujeron los caminos del club en ese año. Las votaciones se realizaron bajo la dirección de los escrutadores Rigoberto Alvarado y George Capwell.

**Fuente:** [www.emelec.com.ec](http://www.emelec.com.ec)

### ANEXO 3. Tabla acumulada campeonato ecuatoriano de fútbol período 2003-2008

2003								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	PTOS
1	Liga de Quito	10	7	0	3	19	13	26
2	Barcelona	10	6	0	4	19	9	23
3	El Nacional	10	6	0	4	23	13	20
4	Emelec	10	3	2	5	12	21	11
5	Deportivo Quito	10	3	1	6	11	19	10
6	Deportivo Cuenca	10	3	1	6	17	26	10
2004								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	PTOS
1	Deportivo Cuenca	10	6	1	3	16	13	19,5
2	Olmedo	10	6	0	4	16	14	19
3	Liga de Quito	10	5	2	3	13	9	18
4	El Nacional	10	4	3	3	17	16	15,5
5	Barcelona	10	3	2	5	14	16	13
6	Aucas	10	1	2	7	11	19	7
2005								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	PTOS
1	El Nacional	10	7	1	2	23	9	25
2	Deportivo Cuenca	10	6	2	2	12	10	20
3	Liga de Quito	10	5	2	3	20	13	17
4	Aucas	10	3	1	6	17	24	12
5	Olmedo	10	2	2	6	7	15	9
6	Barcelona	10	2	2	6	6	14	8
2006								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	PTOS
1	El Nacional	10	3	5	2	16	11	19
2	Emelec	10	4	3	3	20	17	17
3	Liga de Quito	10	3	4	3	17	13	16
4	Olmedo	10	3	5	2	14	12	15
5	Barcelona	10	3	4	3	10	15	14
6	Deportivo Quito	10	3	1	6	14	23	10
2007								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	PTOS
1	Liga de Quito	10	7	2	1	13	4	27
2	Deportivo Cuenca	10	4	6	0	12	5	20
3	Olmedo	10	4	4	2	9	6	19
4	Deportivo Azogues	10	4	2	4	8	7	14
5	El Nacional	10	1	2	7	10	18	7
6	Deportivo Quito	10	1	1	8	6	18	5
2008								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	PTOS
1	Deportivo Quito	10	6	2	2	12	5	23
2	Liga de Quito	10	5	1	4	15	14	18
3	Deportivo Cuenca	10	4	2	4	10	11	15
4	El Nacional	10	3	5	2	10	9	14
5	Barcelona	10	2	5	3	10	11	12
6	Macará	10	0	4	6	12	19	5

Fuente: Diario El Universo

Elaborado por: El autor

## ANEXO 4. Tabla acumulada campeonato ecuatoriano de fútbol 2009

Tabla de posiciones acumulada 							
POS.	EQUIPO	PJ	PG	PE	PP	PTOS	GD
1.	 Emelec	42	21	10	11	73	18
2.	 Liga (Q)	42	19	13	10	70	32
3.	 D. Quito	42	19	9	14	66	10
4.	 D. Cuenca	42	18	10	14	64	2
5.	 Olmedo	40	15	13	12	58	5
6.	 Macará	40	13	13	14	52	0
7.	 Espoli	40	14	7	19	49	-10
8.	 Manta F.C.	40	13	10	17	49	-14
9.	 El Nacional	34	12	8	14	44	9
10.	 Barcelona	34	10	11	13	41	-4
11.	 Liga (P)	34	11	6	17	39	-25
12.	 Técnico U.	34	7	10	17	31	-23

Fuente: Diario El Universo

**ANEXO 5. Tabla acumulada campeonato ecuatoriano de fútbol año 2010 y 2011**

2010								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	Pts
1	Emelec	22	14	4	4	37	22	46
2	Liga de Quito	22	12	8	2	36	10	44
3	Barcelona	22	12	7	3	26	12	43
4	Deportivo Quito	22	10	4	8	27	23	34
5	Deportivo Cuenca	22	6	9	7	21	24	27
6	El Nacional	22	5	10	7	34	27	25
7	Independiente	22	5	10	7	26	31	25
8	Manta F.C.	22	5	9	8	23	30	24
9	Olmedo	22	5	8	9	18	27	23
10	Espoli	22	6	4	12	22	41	22
11	Universidad Católica	22	4	8	10	21	32	20
12	Macará	22	3	9	10	22	34	18
2011								
Pos.	Equipo	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	Pts
1	Emelec	22	12	8	2	31	15	44
2	Liga de Quito	22	11	7	4	29	13	40
3	Deportivo Quito	22	11	6	5	39	25	39
4	El Nacional	22	9	5	8	31	23	32
5	Liga de Loja	22	9	5	8	27	27	32
6	Deportivo Cuenca	22	8	7	7	27	30	31
7	Olmedo	22	8	5	9	27	32	29
8	Barcelona	22	6	9	7	22	23	27
9	Manta F.C.	22	7	6	9	20	26	27
10	Imbabura S.C.	22	6	5	11	25	33	23
11	Independiente del Valle	22	4	7	11	29	44	19
12	Espoli	22	3	6	13	22	38	15

**Fuente:** Diario El Universo

**Elaborado por:** El autor

**ANEXO 6. Tabla acumulada campeonato ecuatoriano de fútbol 2012.**







2012								
Pos	Equipos	PJ	G	E	P	GF	GC	Pts
1	Barcelona	22	13	6	3	42	19	45
2	Emelec	22	11	4	7	28	26	37
3	Liga de Quito	22	9	8	5	26	20	35
4	Independiente	22	9	4	9	22	25	31
5	Técnico Universitario	22	8	7	7	27	34	31
6	Manta F.C.	22	8	6	8	27	22	30
7	Macará	22	9	2	11	27	29	29
8	Liga de Loja	22	7	6	9	28	29	27
9	Deportivo Cuenca	22	7	6	9	20	23	27
10	Deportivo Quito	22	6	7	9	14	25	25
11	El Nacional	22	5	8	9	24	28	23
12	Olmedo	22	5	6	11	22	27	21

**Fuente:** Diario El Universo

**Elaborado por:** El autor












## ANEXO 7. Auspiciantes del C.S. Emelec período 2009-2014

AÑO	AUSPICIANTE	LOGO
2009	PDVSA, PDV; Pilsener (mangas); Seguros Constitución y Cuotafácil (espalda)	
2010	PDVSA, PDV; Pilsener (mangas)	
2011	PDVSA, PDV; Pilsener (mangas); Pacificard (espalda)	
2012	PDVSA, PDV; Pilsener (mangas); Pacificard, TVCable HD y Shoes Alvarito (espalda)	
2013	Pilsener, Gama TV; Pacificard, TVCable HD y Shoes Alvarito (espalda)	
2014	Pilsener, Gama TV; Big Cola (mangas), Pacificard y TVCable HD (espalda)	

Fuente: [www.emelec.com.ec](http://www.emelec.com.ec)

Elaborado por: El autor

## ANEXO 8. Tabla acumulada campeonato ecuatoriano de fútbol 2013.

Pos	Equipo	PJ	PG	PE	PP	Ptos	GF : GC	Dif
1	 Emelec	44	26	10	8	<b>88</b>	67:30	<b>37</b>
2	 Independiente del Valle	44	21	10	13	<b>73</b>	70:48	<b>22</b>
3	 Deportivo Quito	44	19	14	11	<b>71</b>	62:50	<b>12</b>
4	 Universidad Católica	44	20	11	13	<b>71</b>	68:64	<b>4</b>
5	 Barcelona S.C	44	18	14	12	<b>68</b>	54:43	<b>11</b>
6	 LDU de Quito	44	17	15	12	<b>66</b>	48:41	<b>7</b>
7	 El Nacional	44	17	9	18	<b>60</b>	48:47	<b>1</b>
8	 Manta F.C	44	12	13	19	<b>49</b>	47:60	<b>-13</b>
9	 Deportivo Cuenca	44	10	17	17	<b>47</b>	58:68	<b>-10</b>
10	 LDU de Loja	44	10	16	18	<b>46</b>	49:55	<b>-6</b>
11	 Deportivo Quevedo	44	12	9	23	<b>45</b>	44:68	<b>-24</b>
12	 Macará	44	6	14	24	<b>32</b>	30:71	<b>-41</b>

**Fuente:** Diario El Universo